

Amalan Gaya Komunikasi Pengetua Dan Hubungannya Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Daerah Kinabatangan Sabah

(Head Teachers' Communication Practices And Its Relationship Towards Job Satisfaction Of Secondary School Teachers In Kinabatangan Sabah)

Mohd Nazri Mat Yasin^{1*}, Aida Hanim A. Hamid^{1*}

¹ Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Malaysia

*Pengarang Koresponden : p106272@siswa.ukm.edu.my; aidahanim@ukm.edu.my

Accepted: 15 April 2022 | Published: 1 May 2022

DOI: <https://doi.org/10.55057/jdpd.2022.4.1.26>

Abstrak: Kajian ini bertujuan meninjau tahap amalan komunikasi pengetua dan kepuasan kerja guru-guru sekolah menengah daerah Kinabatangan, Sabah. Elemen-elemen komunikasi yang diamalkan oleh pengetua iaitu penerangan kerja, maklum balas, penglibatan dan arahan kerja diukur menggunakan soal selidik Supervisory Communication Scale (SCS). Manakala kepuasan kerja guru diukur menggunakan Indeks Kepuasan Kerja Brayfield dan Rothe. Sebanyak 4 buah sekolah menengah di daerah Kinabatangan, Sabah dengan 100 orang guru terlatih sebagai responden terlibat dalam kajian ini. Persampelan adalah secara rawak berstrata. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan soal selidik. Analisis data secara statistik deskriptif dan inferensi digunakan dalam kajian ini. Pengujian hipotesis adalah dengan menggunakan Korelasi Pearson-r, ANOVA Sehala dan Ujian-t. Dapatan kajian menunjukkan dua daripada empat elemen komunikasi yang kerap diamalkan oleh pengetua ialah penglibatan dan arahan kerja. Secara keseluruhannya, kepuasan kerja guru sekolah menengah adalah di tahap yang sederhana dan terdapat hubungan yang positif antara elemen-elemen komunikasi yang diamalkan oleh pengetua dengan kepuasan kerja guru. Justeru itu, pengetua perlulah mengambil tindakan wajar dan memberi perhatian yang serius terhadap amalan komunikasi yang menyumbang kepada kepuasan bekerja guru.

Kata kunci: kepimpinan, gaya komunikasi, kepuasan kerja

Abstract: The purpose of this study was to examine the level of head teachers' communication practices and job satisfaction among secondary school teachers in Kinabatangan, Sabah. The Supervisory Communication Scale (SCS) instrument was used to measure the elements of communication practiced by head teachers such as job descriptions, feedback, engagement and work orders. While teacher job satisfaction was measured using Brayfield and Rothe's Job Satisfaction Index. 100 trained teachers from 4 secondary schools in Kinabatangan district in Sabah were involved as respondents in this study. Sampling was randomly stratified. Data collection was done by using a questionnaire. Descriptive and inferential statistical data analysis was used in this study while Pearson-r Correlation, One Way ANOVA and T-Test were used in the testing of hypotheses. The findings showed that two of the four communication elements that head teachers often practised were engagement and work orders. Overall, the satisfaction of primary school teachers was moderate. There was a positive relationship between elements of communication practiced by the head teachers and job satisfaction of the

teachers. Hence, the head teachers need to take appropriate action and pay serious attention to their communication practices that could contribute to teacher job satisfaction.

Keywords: leadership, communication style, job satisfaction

1. Pengenalan

Kehidupan di dunia memerlukan komunikasi dan tanpa komunikasi, kita tidak dapat hidup atau melakukan aktiviti dengan baik. Komunikasi boleh dikatakan merupakan satu keperluan asas seperti makanan dan minuman bagi melengkapkan keperluan hidup. Pentingnya komunikasi dalam kehidupan kita bukan sahaja sebagai individu tetapi sebagai ahli dalam keluarga, masyarakat, organisasi dan rakyat sesebuah negara. Kita dapat menjadi seorang komunikator yang baik sekiranya kita dapat memahami kefahaman yang mendalam tentang ilmu komunikasi. Dan akhirnya kita dapat melahirkan individu, keluarga, organisasi dan negara yang berjaya.

Berbagai bentuk komunikasi yang akan dilalui oleh manusia dalam kehidupan ini sama ada dalam bentuk komunikasi dua hala, temu ramah, perbincangan secara kumpulan, pengucapan di hadapan orang ramai, perbincangan dalaman organisasi dan komunikasi media atau awam. Percakapan secara bersemuka biasanya merupakan percakapan tidak rasmi dan ia merupakan satu percakapan yang paling tinggi dilaksanakan oleh individu sepanjang hidupnya. Komunikasi yang mempunyai tujuan khusus atau khas pula dikenali sebagai temu ramah dan contoh komunikasi ini ialah sewaktu bakal pekerja menghadapi temuduga kerja. Perbincangan secara kumpulan kecil pula mempunyai ramai penglibatan individu dan kebiasaannya terjadi sekiranya berlaku tugas yang perlu disegerakan atau dibincangkan. Aktiviti yang melibatkan penyampaian ucapan kepada sekumpulan pendengar pula dikenali sebagai komunikasi di khalayak ramai. Perbincangan dalam organisasi pula merupakan satu gandingan yang menggabungkan semua jenis komunikasi, contohnya sewaktu majlis himpunan taman atau perumahan. Antara yang akan terlibat ialah carta atau kedudukan dalam jawatan, hubungan sesama insan, cara untuk mengorganisasi dan budaya perlaksanaan. Komunikasi media atau awam merupakan pemberitahuan secara umum di mana biasanya akan menggunakan suatu alat contoh media sosial, berita, hebah umum, telefon bimbit dan media cetak. Oleh itu komunikasi massa ini sangat berkait rapat dengan pengucapan secara persendirian, berkelompok dan pekerjaan.

Daripada kenyataan ini dapat difahamkan komunikasi adalah satu nadi di dalam satu institusi (Rogers, 1976) dan melalui percakapan juga semua pekerja dalam suatu institusi dapat disatukan (Myers, 1964). (Abd Halim, 1994) memaklumkan bahawa komunikasi merupakan aspek penting sewaktu melaksana pekerjaan sebagai pengetua, ini disebabkan peranan pengetua melibatkan tugas dalam kepimpinan dan mengatur pelajar, guru dan kakitangan. Kecekapan serta keberkesanan komunikasi merupakan kunci kejayaan dalam sesebuah sekolah itu dan ia merupakan satu perhubungan yang penting dalam menjadikan sesebuah organisasi atau sekolah itu cemerlang. Pengurusan dan sistem komunikasi yang berkesan dari seseorang pengetua penting untuk memastikan berlakunya peningkatan dalam kecekapan dan keberkesanan penyampaian pendidikan yang bertujuan memartabatkan Profesion Keguruan, dan semua perancangan tidak mungkin dapat bergerak dan berlangsung dengan baik dan teratur. (Razali, 1991) memberitahu akan kegagalan komunikasi pasti meningkatkan pelbagai masalah di mana boleh menjejaskan kelancaran perlaksanaan sebuah organisasi.

Usaha pihak kerajaan bagi menaikkan kecekapan dan keberkesanan proses pemakluman pendidikan Kementerian Pelajaran Malaysia telah membina satu Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006 – 2010 (PIPP) yang holistik, realistik dan memberi penekanan dalam pembangunan dari *segi hard and soft development*. Pengetua yang dikenali selaku ejen perubahan di dalam perangkaan pendidikan negara seharusnya dapat berfungsi untuk melaksanakan pelaksanaan PIPP dan seterusnya membekalkan pendidikan bertaraf tinggi kepada semua. Beberapa teras strategi dikenal pasti bagi memperkukuhkan lagi sistem pendidikan negara iaitu memperkasa Sekolah Kebangsaan, meningkatkan modal insan, membina negara bangsa, memartabatkan profesion guru, mengurangkan jurang pendidikan dan memastikan kecemerlangan Institusi Pendidikan bagi membenarkan semua guru dan murid mencipta nama dan memperkenalkan sistem pendidikan negara di seluruh dunia. Kemampuan berinteraksi secara berkesan sangat digalakkan kepada pengetua yang mana merupakan ejen perubahan ini bagi memaklumkan, memberi tunjuk ajar dan menyelesaikan perkara-perkara yang berkaitan dalam pendidikan ini kepada subordinatnya. Ini selari dan ada dinyatakan di dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan di mana tujuannya untuk membangunkan modal insan, matlamat secara amnya adalah untuk melahirkan modal insan yang berkemampuan untuk belajar, bekerja dan berinteraksi secara berkesan.

Kepuasan bekerja guru juga dapat ditingkatkan dan dapat memotivasikan guru sekiranya komunikasi berlaku dengan baik dan berkesan. (Munchisky, 1977) memberitahu komunikasi adalah hubungan dan pengaruh ke atas kepuasan kerja. Semakin erat hubungan antara penyelia dan pekerja, maka semakin tinggilah kepuasan kerja pekerja (Alexander dan rakan-rakan, 1989). Menurut (Arnold dan Fieldman, 1986) pula, ketua pimpinan dapat mempengaruhi pekerja dari segi kepuasan, motivasi dan pencapaian asas kerja dengan memberi ganjaran serta membantu mereka mencapai matlamat kerja organisasi. Bagi merangsang guru untuk melakukan pekerjaan dengan lebih selesa dan seterusnya melahirkan kepuasan kerja guru dalam usaha meningkat pencapaian sekolah, pengetua seharusnya menumpukan perhatian yang sebaiknya terhadap komunikasi yang lebih berkesan di dalam kepimpinannya.

Kepercayaan dalam kalangan pekerja dapat dibina sekiranya pemimpin menggunakan komunikasi dengan baik dan berkesan. (Robinson, 2017) mengenal pasti proses untuk membina kepercayaan dan membina jalinan kerjasama sangat mencabar di mana ketua harus untuk menghilangkan kerisauan mengenai kelakuan atau prestasi orang lain. Justeru, bagi berurusan dengan kerisauan itu ketua boleh menggunakan konsep komunikasi yang berkesan (Le Fevre & Robinson, 2014). Seterusnya, penerangan dalam kepimpinan juga memainkan peranan bagi memacu inovasi dalam sesebuah organisasi. Kemahiran semasa berkomunikasi penting dan berkait secara terus terhadap kecekapan dan keberkesanan sesebuah sekolah. Tanpa pengurusan dan kemahiran berinteraksi yang berkesan dari seseorang pengetua sebuah sekolah, kecekapan dan keberhasilan matlamat penyampaian pendidikan di dalam memartabatkan profesion keguruan tidak dapat ditingkatkan dan segala aktiviti tidak mungkin bergerak serta dapat bergerak dengan baik secara tersusun. Selalunya teori kepimpinan tidak menunjukkan komunikasi sebagai suatu jujuk kepimpinan, sebaliknya sarjana komunikasi menegaskan bahawa kepimpinan diubah dalam proses komunikasi (Johansson, Miller & Hamrin, 2014).

Penyataan Masalah

Faktor utama berlakunya ketidakfahaman di dalam organisasi pendidikan seperti sekolah adalah disebabkan oleh kelemahan gaya komunikasi pengetua. Ini kerana perasaan tidak puas hati timbul apabila terdapat buah fikiran atau arahan kerja yang disampaikan oleh pengetua tidak dapat ditaksir dan difahami oleh guru-guru. Semasa melaksanakan tugas pentadbiran

khususnya ketika menyebarkan mesej atau informasi kepada staf di bawahnya, sebahagian pengetua kurang mementingkan aspek komunikasi secara berkesan.

Gaya komunikasi pengetua sukar diramal dan ianya merupakan subjektif. Komunikasi yang tidak selaras, berubah-ubah dan pelbagai jenis sering dihadapi oleh guru-guru. Gaya komunikasi pengetua yang mana dipengaruhi oleh umur, jantina, latar belakang etnik, kategori perkhidmatan, jawatan yang disandang dan juga pengalaman tahun mengajar akan menyebabkan setiap guru mempunyai pendapat yang berbeza terhadap pengetua. Perkara-perkara yang memerlukan peranan penting dalam memastikan kejayaan sekolah dan pencapaian pembelajaran murid serta kepuasan bekerja guru di sekolah akan dipengaruhi oleh keadaan ini.

Orang bawahan akan mempunyai hubungan yang baik dan rapat dengan pengetua sekiranya seorang pengetua mempunyai daya kepimpinan yang tinggi. Pengetua akan mengenal stafnya sebagai seorang pekerja yang tersendiri dan jarang berkasar dengan orang bawahnya (Ibrahim, 1999). Penulisan ini juga pernah dinyatakan oleh Kamaruddin (1989) yang memberitahu bahawa kegagalan amalan berkomunikasi atau kurang komunikasi akan menjadikan salah anggap, syak wasangka atau curiga di kalangan murid, guru-guru dan kakitangan sekolah dan yang mana akan menjerumus terhadap penurunan semangat dan kepuasan guru di sekolah secara keseluruhannya.

Tahap pembangunan dan kelangsungan organisasi di sekolah akan dipengaruhi oleh kemahiran komunikasi pengetua. berkomunikasi secara berkesan adalah elemen penting dalam sebuah pengurusan organisasi. Galakkan bekerja yang tinggi di kalangan staf dapat mengelak daripada berlakunya sebarang konflik dan salah faham, serta dapat melahirkan rasa saling percayai antara satu sama lain melalui kemampuan pemimpin dalam menyebarkan maklumat secara jelas serta bebas dari kekeliruan. Semasa melaksanakan tugas harian pengetua biasanya menggunakan cara interaksi untuk melaksanakan empat aspek penting dalam pentadbiran iaitu perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pemantauan. Kebolehan pengetua sebagai penghubung, pengurus dan pembuat keputusan akan diperlukan oleh warga sekolah dan masyarakat luar dan ini akan dihadapi oleh seorang pengetua dengan pelbagai perilaku. Pengetua perlu memberi perhatian kepada perkara ini memandangkan pentingnya komunikasi dalam sesebuah sekolah. Kajian atau penilaian perlu di buat oleh pengetua dari semasa ke semasa berkenaan amalan gaya komunikasi yang berkesan agar dapat meningkatkan kaedah interaksi ke arah yang lebih baik.

Tujuan Kajian

Mengenal Pasti Amalan Gaya Komunikasi Pengetua Dan Hubungannya Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Daerah Kinabatangan Sabah.

Objektif Kajian

- i. Mengenal pasti gaya komunikasi pengetua di daerah Kinabatangan, Sabah berdasarkan elemen penerangan kerja, maklum balas, penglibatan dan arahan kerja.
- ii. Mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah menengah daerah Kinabatangan, Sabah.
- iii. Mengenal pasti hubungan yang signifikan elemen-elemen gaya komunikasi pengetua iaitu penerangan kerja, maklum balas, penglibatan dan arahan kerja dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah di daerah Kinabatangan, Sabah.

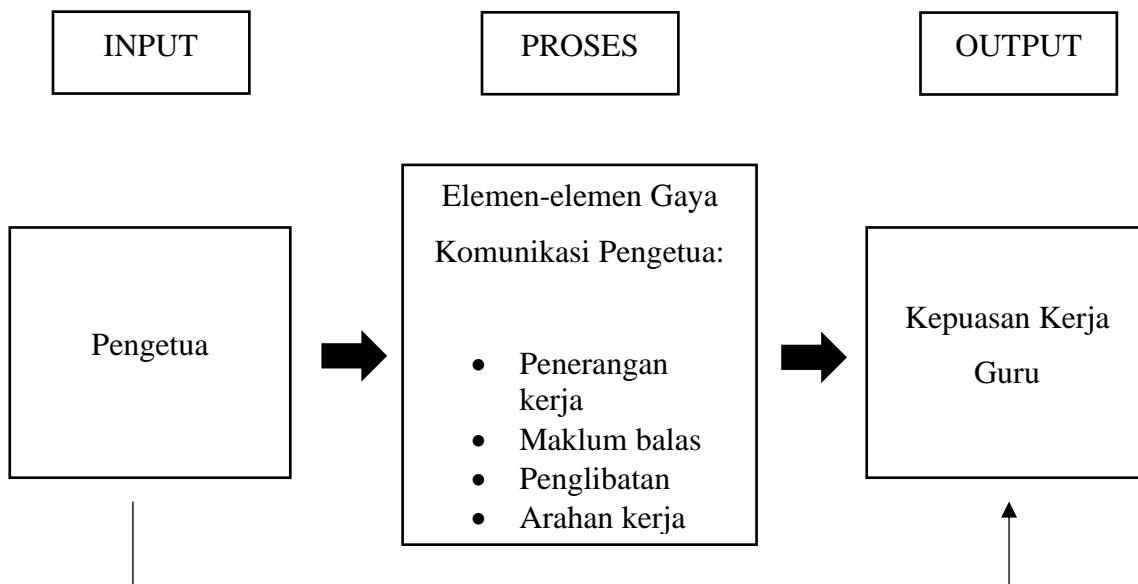
Persoalan Kajian

- i. Apakah gaya komunikasi pengetua di daerah Kinabatangan, Sabah berdasarkan elemen penerangan kerja, maklum balas, penglibatan dan arahan kerja?
- ii. Apakah tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah menengah daerah Kinabatangan, Sabah?
- iii. Adakah terdapat hubungan yang signifikan elemen-elemen gaya komunikasi pengetua iaitu penerangan kerja, maklum balas, penglibatan dan arahan kerja dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah di daerah Kinabatangan, Sabah?

Hipotesis Kajian

Terdapat hubungan yang signifikan antara elemen-elemen gaya komunikasi pengetua iaitu penerangan kerja, maklum balas, penglibatan dan arahan kerja dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah di daerah Kinabatangan, Sabah.

Kerangka Konseptual



Rajah 1.1: Kerangka Konseptual

Pengkaji telah membina kerangka konseptual kajian seperti ditunjukkan dalam Rajah 1.1 berdasarkan Model Komunikasi Shannon dan Weaver (1949) dan Model Input Proses Output (IPO) Trauth (1986). Terdapat tiga komponen utama dalam kerangka konsep tersebut. Pengetua merupakan komponen pertama dalam memberi arahan dan tugasan. Dalam konteks ini hanya pengetua sahaja yang memberi tugasan dan arahan dan komponen ini merupakan pemboleh ubah tetap. Komponen ke dua adalah amalan gaya komunikasi yang digunakan oleh pengetua di mana terkandung daripada empat elemen komunikasi iaitu, penerangan kerja, maklum balas, penglibatan dan arahan kerja. Komponen terakhir pula ialah komponen output di mana ia merupakan kepuasan kerja guru setelah melalui proses interaksi dengan pengetua masing-masing.

Kepentingan Kajian

Kajian berkenaan amalan gaya komunikasi pengetua dan kesannya kepada guru perlu dilaksanakan sebagai satu kesinambungan kajian-kajian yang terdahulu. Diharapkan penyelidikan ini akan menambahkan sumber rujukan berkenaan kajian amalan gaya

komunikasi pengetua dan kesan terhadap guru di Malaysia. Menurut (Tamrin, 1995), kajian berkenaan gaya komunikasi di sekolah telah bermula pada awal 1980an dan kebanyakannya hanya menyentuh mengenai hubungan cara pimpinan dengan prestasi kerja.

Walau bagaimanapun tidak banyak penyelidikan yang menyentuh akan peranan amalan gaya komunikasi semasa kepimpinan pengetua. Oleh itu kajian-kajian yang berkait rapat dengan hubungan interpersonal di dalam kepimpinan di sekolah seperti gaya komunikasi pengetua dan hubungannya terhadap kepuasan guru harus dipertingkatkan. Dengan adanya penyelidikan seperti ini, diharap dapat membantu pengkaji atau pembaca tertentu bagi mendapat jawapan sama ada amalan gaya komunikasi pengetua yang diguna pakai mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja guru serta boleh meningkatkan komitmen atau jalinan erat di kalangan pendidik di sekolah.

Untuk mewujudkan suasana kerja yang baik, penyelidikan berkaitan dengan penyebab hubungan manusia seharusnya dilakukan. Amalan gaya komunikasi yang baik sepatutnya dapat melahirkan suasana pekerjaan yang menyenangkan dan dapat memberikan kepuasan kerja positif terhadap guru-guru. Komitmen yang tinggi akan diberikan oleh guru-guru kepada sekolah dan mereka juga akan melaksanakan tugas dengan lebih tekun, bersemangat, produktif dan kreatif.

Dengan adanya kajian seperti ini juga diharapkan dapat membuka pemikiran para pengetua agar lebih menitikberatkan dan memberi perhatian yang sewajarnya terhadap hubungan dengan guru-guru di sekolah. Selain itu, pengetua juga harus menyedari akan kepentingan amalan gaya komunikasi semasa menyampaikan dan menyebarkan maklumat serta arahan kerja kepada guru-gurunya. Hasil penyelidikan ini juga diharapkan dapat memberi sedikit manfaat kepada guru-guru dengan memberi kesedaran kepada mereka bahawa segala kerjasama dan sokongan terhadap pengetua sangat penting untuk melahirkan suasana sekolah yang lebih kondusif.

2. Metodologi Kajian

Populasi Dan Sampel Kajian

Kajian Ini Dijalankan Di Sekolah-Sekolah Menengah Dalam Daerah Kinabatangan, Sabah. Terdapat Empat Buah Sekolah Menengah Di Dalam Daerah Ini Dan Responden Merupakan 50 Orang Pendidik Yang Dipilih Secara Rawak Daripada Semua Guru Yang Bertugas Di Sekolah Menengah Di Daerah Kinabatangan.

Instrumen Kajian

Dalam penyelidikan ini akan menggunakan instrumen secara soal selidik sebagai kaedah kajian bagi mengumpul dan memperoleh maklumat berkenaan amalan gaya komunikasi pengetua dan hubungannya terhadap kepuasan kerja guru sekolah menengah. Soal selidik telah dipilih kerana penyelidikan ini merupakan penyelidikan berbentuk kuantitatif. Daripada (Kerlinger, 1973), instrumen soal selidik merupakan cara yang menjimatkan masa dan jumlah perbelanjaan. Soal selidik ini dicipta berdasarkan kerangka konseptual kajian dalam Rajah 1.1. Konstruk dalam pembinaan perkara soal selidik ini merangkumi empat elemen komunikasi (arahan tugas, penjelasan kerja, maklum balas dan penglibatan) serta satu konstruk bagi mengukur kepuasan kerja.

Soal selidik penyelidikan ini juga telah ditambahbaik daripada instrumen Supervisory Communication Scales yang dibuat oleh Huseman (1980) bagi mengukur empat elemen komunikasi yang dilaksanakan oleh pengetua di sekolah menengah. Empat perkara interaksi

yang dimaksudkan adalah arahan tugas, maklum balas, penglibatan dan penjelasan kerja. Manakala konstruk kepuasan kerja merupakan konstruk yang dilihat dari Indeks Kepuasan Kerja Brayfield dan Rothe (1951).

Soal selidik penyelidikan ini mempunyai tiga bahagian. Bahagian A, mempunyai empat soalan bagi mengumpul maklumat responden iaitu jantina, umur, pengalaman mengajar dan gred jawatan. Manakala bahagian B mempunyai 16 soalan yang menyentuh tentang empat elemen komunikasi yang mempunyai perbezaan dalam kandungan maklumat dan fungsinya iaitu empat soalan arahan kerja, empat soalan penerangan kerja, empat soalan maklum balas dan empat soalan penglibatan. Daripada 16 soalan dalam bahagian B ini, 10 soalan merupakan bersifat kenyataan positif dan 6 selebihnya bersifat kenyataan negatif. Kedudukan soalan dalam kenyataan positif dan negatif mengikut elemen komunikasi boleh dilihat dalam Jadual 1.

Jadual 1: Elemen Komunikasi

Elemen komunikasi	Item pernyataan positif	Item pernyataan negatif	Jumlah item
Penerangan kerja	1, 12	9, 16	4
Maklum balas	5, 8	2, 4	4
Penglibatan	3, 10	7, 11	4
Arahan kerja	13, 15	6, 14	4

Bahagian B soal selidik ini menggunakan skala Likert di mana mempunyai nilai 1 hingga 5 dan responden diminta untuk memberi maklum balas kepada kenyataan yang dinyatakan dan maklum balas akan diberi dalam bentuk persetujuan mengikut skala iaitu, 1 - Tidak pernah, 2 -Jarang-jarang, 3 -Kadang-kadang, 4 -Kerap kali dan 5 -Selalu. Kaedah penentuan skor berdasarkan kepada bentuk item sama ada berbentuk positif ataupun berbentuk negatif. Untuk item positif, jawapan bagi selalu akan diberi skor 5, kerap kali skor 4 dan begitulah selanjutnya. Manakala untuk item negatif, jawapan bagi selalu akan diberi skor 1, kerap kali skor 2 dan seterusnya. Keterangan cara penskoran dipaparkan seperti Jadual 2.

Jadual 2: Cara Penskoran Elemen Komunikasi

Jawapan	Penskoran item positif	Penskoran item negatif
Selalu	5	1
Kerap kali	4	2
Kadang-kadang	3	3
Jarang-jarang	2	4
Tidak pernah	1	5

Dalam bahagian C pula, terdapat 10 item yang mengandungi kenyataan ringkas berkenaan kepuasan kerja. 6 item merupakan pernyataan positif dan 4 lagi item merupakan pernyataan negatif dalam pekerjaan responden. “Pekerjaan saya merupakan hobi saya” adalah contoh bagi item positif manakala “saya anggap pekerjaan saya tidak menyenangkan saya” merupakan contoh item nombor 4 bagi pernyataan negatif. Kedudukan pernyataan positif dan negatif dapat dilihat dalam Jadual 3.

Jadual 3: Nombor Item Kepuasan Kerja

Jenis soalan / Pernyataan	Item	Jumlah item
Positif	1, 2, 3, 6, 8, 10	6
Negatif	4, 5, 7, 9	4

Indeks kepuasan kerja Brayfield dan Rothe (1951) menggunakan cara pemarkahan mengikut skala Likert 5. Responden akan memberi maklum balas dalam pernyataan yang dinyatakan dan maklum balas akan diberi mengikut skala, 1 – sangat setuju, 2 – setuju, 3 – tidak pasti, 4 - tidak setuju dan 5 – sangat tidak setuju. Pengskoran berdasarkan jenis pernyataan yang merupakan positif atau negatif. Bagi pernyataan positif, jawapan sangat setuju di bagi skor 5, setuju skor 4 dan selanjutnya. Bagi pernyataan negatif pula, jawapan untuk sangat setuju di bagi skor 1, setuju skor 2 dan selanjutnya. Penerangan cara pengskoran bagi item kepuasan kerja boleh dilihat dalam Jadual 4.

Jadual 4: Cara Pengskoran Item Kepuasan Kerja

Jawapan	Pengskoran item positif	Pengskoran item negatif
Sangat setuju	5	1
Setuju	4	2
Tidak pasti	3	3
Tidak setuju	2	4
Sangat tidak setuju	1	5

3. Dapatan Kajian

Maklumat Responden

Data berkenaan latar belakang responden mengikut jantina, umur dan pengalaman mengajar dinyatakan pada jadual 5. Seramai 100 orang responden daripada 4 buah sekolah menengah di Daerah Kinabatangan, Sabah telah mengisi soal selidik yang disebarikan.

Jadual 5: Maklumat Responden Kajian Bagi Soal Selidik

Latar Belakang	Responden	Frekuensi	Peratus
Jantina	Lelaki	42	42
	Perempuan	58	58
Umur	20 hingga 35 tahun	51	51
	36 hingga 45 tahun	36	36
	46 tahun ke atas	13	13
Pengalaman Mengajar	1 hingga 5 tahun	31	31
	6 hingga 10 tahun	19	19
	11 tahun ke atas	50	50

$N = 100$

Daripada jumlah 100 orang yang memberi maklum balas terlibat dalam kajian ini. Seramai 42 orang (42%) merupakan guru lelaki dan 58 orang (58%) pula adalah merupakan guru perempuan. Bagi maklumat mengikut kategori umur pula, seramai 51 orang (51%) berumur 20 hingga 35 tahun, 36 orang (36%) pula kumpulan umur 36 hingga 45 tahun dan 13 orang (13%)

berumur 46 tahun ke atas. Untuk kategori berdasarkan pengalaman mengajar pula, seramai 31 orang (31%) telah mengajar antara 1 hingga 5 tahun, manakala 19 orang (19%) telah mengajar 6 hingga 10 tahun dan 50 orang (50%) telah mengajar 11 tahun dan ke atas.

S1: Apakah gaya komunikasi pengetua di daerah Kinabatangan, Sabah berdasarkan elemen penerangan kerja, maklum balas, penglibatan dan arahan kerja?

Jadual 6: Skor Min dan Sisihan Piawai Elemen-Elemen Komunikasi Yang Diamalkan oleh Pengetua

Elemen Komunikasi	N	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Penerangan kerja	100	2.48	0.55	Rendah
Maklum balas	100	2.29	0.59	Rendah
Penglibatan	100	2.63	0.61	Sederhana
Arahan kerja	100	2.80	0.58	Sederhana

Hasil analisis secara mendalam terhadap elemen-elemen komunikasi yang dilaksanakan oleh pengetua menunjukkan bahawa dua daripada empat elemen komunikasi yang dilaksanakan oleh pengetua adalah di tahap sederhana. Elemen bagi komunikasi tersebut ialah penglibatan (Min=2.63) dan arahan kerja (Min=2.80). Manakala dua lagi elemen komunikasi berada di tahap yang rendah iaitu elemen penerangan kerja (Min=2.48) dan maklum balas (Min=2.29).

Berdasarkan dapatan kajian, dua elemen komunikasi iaitu penglibatan dan arahan kerja adalah elemen komunikasi yang paling kerap dilaksanakan oleh pengetua sekolah menengah daerah Kinabatangan, Sabah. Seterusnya dua lagi elemen komunikasi di mana penerangan kerja dan maklum balas pula merupakan elemen komunikasi yang kurang dilaksanakan oleh pengetua. Ini bermakna berdasarkan perspektif guru-guru, elemen komunikasi yang kerap dilakukan oleh pengetua semasa berinteraksi dalam kalangan mereka ialah komunikasi penglibatan dan arahan kerja. Hasil kajian ini adalah selari dengan kajian Mohd Nazrul (2018) di mana mendapati elemen komunikasi arahan kerja adalah elemen komunikasi selalu diamalkan oleh pengetua maktab perguruan. Selain itu kajian dari Ariffin (2016), mendapati dua elemen yang selalu dilaksanakan oleh pengetua sekolah ialah arahan kerja dan penglibatan.

Terdapat perkara yang menarik dalam kajian ini di mana guru-guru telah memberikan keputusan yang rendah terhadap dua elemen lain komunikasi iaitu penerangan kerja dan maklum balas berbanding dua lagi elemen yang lain. Hal ini bermakna, guru-guru berpandangan bahawa pengetua mereka merupakan seorang yang sentiasa berhati-hati semasa berinteraksi dan memahami bahawa komunikasi yang negatif adalah sesuatu yang tidak sihat dan tidak disukai oleh guru-guru.

S2: Apakah tahap kepuasan kepuasan kerja guru-guru sekolah menengah daerah Kinabatangan, Sabah?

Jadual 7: Min, Sisihan Piawai dan Tahap kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Daerah Kinabatangan, Sabah.

Item Kepuasan Kerja	Min	Sisihan Piawai	Tahap Kepuasan Kerja
Pekerjaan saya merupakan hobi saya	3.39	1.24	Sederhana
Tugas saya menyeronokkan dan membuat saya tidak merasa jemu melakukannya setiap hari	4.01	0.88	Tinggi

Saya rasa kawan-kawan saya lebih berminat terhadap tugas dan pekerjaan mereka	3.65	0.86	Tinggi
Saya menganggap tugas saya sekarang tidak menyenangkan saya	2.06	1.04	Rendah
Saya rasa pekerjaan saya tidak menarik lagi sekarang	2.09	1.07	Rendah
Saya menyukai tugas-tugas saya lebih daripada masa rehat saya	3.35	0.98	Sederhana
Saya rasa agak kesal kerana bertugas di sekolah ini	1.07	1.07	Sangat rendah
Saya selalu bersemangat untuk menjalankan tugas saya	4.03	0.67	Tinggi
Saya selalu merasa tugas saya lebih banyak daripada guru-guru lain	2.96	1.04	Sederhana
Saya berpuas hati dengan kerja-kerja yang saya lakukan sekarang	3.95	0.81	Tinggi
Kepuasan kerja keseluruhan	3.01	0.96	Sederhana

Jadual 7 mempamerkan akan secara keseluruhannya tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah menengah daerah Kinabatangan, Sabah adalah berada di tahap yang sederhana (Min = 3.01).

Hasil analisis di atas menunjukkan bahawa perspektif responden adalah di tahap yang tinggi bagi pernyataan-pernyataan (i) Tugas saya sekarang menggembirakan dan saya tidak merasa jemu melakukannya setiap hari (Min = 4.01), (ii) Saya rasa kawan-kawan saya lebih berminat terhadap tugas dan pekerjaan mereka (Min = 3.65), (iii) Saya selalu bersemangat untuk menjalankan tugas saya (Min = 4.03), Saya berpuas hati dengan kerja-kerja yang saya lakukan sekarang (Min = 3.95).

Bagi pernyataan-pernyataan seterusnya, perspektif responden berada di tahap yang sederhana (i) Pekerjaan saya merupakan hobi saya (Min = 3.39), (ii) Saya menyukai tugas-tugas saya lebih daripada masa rehat saya (Min = 3.35), (iii) Saya selalu merasa tugas saya lebih banyak daripada guru-guru lain (Min = 2.96).

Bagi kenyataan-kenyataan yang seterusnya pula menyatakan bahawa responden bersetuju di tahap rendah sahaja (i) Saya menganggap tugas saya sekarang tidak menyenangkan saya (Min = 2.06) dan (ii) Saya rasa pekerjaan saya tidak menarik lagi sekarang (Min = 2.09). Manakala satu pernyataan kepuasan kerja yang menunjukkan responden bersetuju di tahap yang sangat rendah sahaja (i) Saya rasa agak kesal kerana bertugas di sekolah ini (Min = 1.07).

Secara kesimpulannya, kepuasan kerja guru sekolah menengah daerah Kinabatangan, Sabah adalah berada di tahap yang sederhana. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa guru-guru terasa seronok, berpuas hati, tidak jemu dengan kerja yang mereka dilakukan, sentiasa bersemangat dalam menjalankan tugas dan gembira dengan tugas yang diagihkan kepada mereka. Guru-guru juga begitu pasti dengan tugas yang dilakukan dan mereka tidak menyesal kerana

bertugas di sekolah masing-masing. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Nazrul (2018) dan Ariffin (2016).

Hasil yang menarik dalam penyelidikan ini ialah guru-guru sangat berpuas hati terhadap pernyataan-pernyataan yang berkaitan mengenai tugas mereka di mana skor min bagi pernyataan-pernyataan ini adalah tinggi. Pernyataan-pernyataan ini ialah pekerjaan saya sekarang merupakan hobi saya, menggembirakan dan saya tidak merasa bosan dengan tugas yang dilaksanakan, saya sangat pasti dengan tugas saya, saya rasa seronok dengan tugas saya, saya sentiasa bersemangat dalam melaksanakan tugas dan saya tidak menyesal kerana bertugas di sekolah sekarang. Keadaan begini terjadi kerana disebabkan oleh pengetua bijak mengemudi pentadbiran dan pengurusan sekolah. Amalan komunikasi yang baik dan berkesan dalam sekolah juga dapat mewujudkan kreativiti serta motivasi guru-guru. Seperti yang dinyatakan oleh Hoy dan Miskel (2011), ketua atau pentadbir yang menjadikan tindakan kepimpinan seperti mendengar masalah pekerja, memberi sokongan, bersikap terbuka akan menyumbang kepada peningkatan komitmen pekerja di dalam organisasi.

Kepuasan kerja yang positif dan tinggi dalam kalangan guru wajar diteruskan dengan mengambil kira keperluan, tuntutan dan kebajikan mereka. Justeru itu, pengetua selaku ketua jabatan perlu memainkan peranan bagi memastikan minat terhadap kerja, keseronokan dalam bekerja, bersemangat menjalankan tugas dalam kalangan guru-guru tidak luntur atau berkurangan. Seperti yang dinyatakan oleh Abd. Aziz (2003), pemimpin yang hebat ialah pemimpin yang sentiasa peka dengan tuntutan perubahan, sama ada perubahan dalam kawalan atau perubahan di luar kawalan mereka. Manakala Mansur (2001), menyatakan lebih besar keterbukaan sama ada dalam kalangan pengurusan atau pekerja dalam organisasi maka lebih tinggi tahap kepuasan dalam kalangan pekerja.

S3: Adakah terdapat hubungan yang signifikan elemen-elemen gaya komunikasi pengetua iaitu penerangan kerja, maklum balas, penglibatan dan arahan kerja dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah di daerah Kinabatangan, Sabah?

Jadual 8: Analisis Kolerasi Elemen Komunikasi Keseluruhan Dengan Kepuasan Kerja

Pemboleh ubah	Elemen Komunikasi	Kepuasan Kerja
Elemen komunikasi		
Nilai Korelasi	1.00	0.28**
Signifikan		0.745
N	100	100
Kepuasan kerja		
Nilai Korelasi	0.28**	1.00
Signifikan	0.745	
N	100	100

** signifikan pada aras 0.01

** signifikan pada aras 0.05

Hasil analisis ditunjukkan di dalam jadual 8, pada aras signifikan 0.01 nilai pekali Pearson mendapati nilai yang dikira ialah $r = 0.28$. Nilai ini berada pada tahap positif secara sederhana dan lebih besar dari nilai signifikan 0.000. Ini bermaksud bahawa ke semua elemen komunikasi yang dilakukan oleh pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan ($r = 0.28$, $0.000 < 0.01$) dengan kepuasan kerja.

Secara keseluruhannya penyelidikan ini, keempat-empat elemen komunikasi iaitu penerangan kerja, maklum balas, penglibatan dan arahan kerja menyatakan hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Walau bagaimanapun, hasil kajian menunjukkan keempat-empat elemen tersebut adalah hubungan positif yang lemah dengan kepuasan kerja. Dapatan kajian ini juga didapati mengesahkan penyelidikan yang telah di buat oleh Ariffin (2016), di mana mendapati akan guru-guru mendapat kepuasan kerja yang tinggi jika pengetua mempunyai kesedaran untuk berkomunikasi secara positif, terbuka dan mesra. Penyelidikan ini juga menyetujui kajian yang telah di lakukan oleh Nazrul (2018) di mana mendapati adanya hubungan yang positif amalan komunikasi pengetua maktab dengan kepuasan kerja pensyarah perguruan. Pengetua yang cenderung menggunakan komunikasi positif seperti penglibatan, maklum balas dan arahan kerja dilihat lebih disukai oleh guru dan amat membantu kepada kepuasan kerja yang positif. Justeru itu pengetua digalakkan mempelbagaikan penggunaan elemen komunikasi positif kerana dapatan kajian jelas menunjukkan bahawa elemen komunikasi tersebut mampu menyumbang impak yang bermakna terhadap tahap kepuasan kerja dan juga prestasi kerja.

Berdasarkan kajian ini serta hasil-hasil kajian sebelumnya jelaslah elemen-elemen komunikasi yang diamalkan oleh pengetua mempunyai hubungan yang bermakna dan positif dengan kepuasan kerja guru. Justeru itu, pengetua dituntut memberi perhatian serius terhadap amalan komunikasi yang positif kerana amalan komunikasi yang positif terbukti mampu mempengaruhi kepuasan kerja guru. Guru yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi sudah pasti akhirnya akan menzahirkan peningkatan dalam kualiti kerja mereka di sekolah. Dapatan kajian ini menyokong kajian Koay Yih Peng (2010), yang mengkaji iklim organisasi dengan komunikasi dan kepuasan kerja di sektor perbankan mendapati terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dan komunikasi dengan kepuasan kerja. Dapatan kajian ini juga menyokong kajian Law Huong Mei (2014), yang mendapati terdapat hubungan antara gaya komunikasi pengetua dengan kepuasan kerja guru.

Walaupun pada asasnya kajian ini menunjukkan perhubungan yang positif antara elemen komunikasi pengetua dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah, namun dapatan menunjukkan tahap toleransi berkenaan pada peringkat yang rendah. Justeru ini, masih wujud ruang untuk pengetua dan juga guru-guru bagi meningkatkan hubungan tersebut agar ia dapat mencapai ke tingkat yang maksimum yang mungkin. Peringkat perhubungan yang tinggi akan mendatangkan kesan atau impak yang positif dalam apa jua urusan dan peranan masing-masing demi kebaikan semua pihak yang terlibat. Andrew (2013), berpandangan bahawa faktor yang membawa kepada kegagalan dalam komunikasi dikaitkan dengan lompong antara apa yang pekerja percaya penting kepada mereka dan apa yang pengurusan rasa penting untuk pekerja. Oleh itu, lompong ini perlu dikenal pasti sebelum berusaha mengurangkannya. Pengurusan perlu sedar keinginan dan kehendak pekerja sebelum berusaha mengambil sesuatu tindakan, dengan itu amalan komunikasi dua hala dengan pekerja adalah digalakkan bagi merapatkan lompong tersebut.

Cadangan

Dewasa ini, perubahan besar yang melanda dunia pendidikan ialah berkembangnya pelbagai idea progresif dan dinamik tentang pengurusan yang mempunyai implikasi terhadap pengurusan pendidikan dan pengurusan sekolah. Malah reformasi sekolah dan organisasi pendidikan abad ini amat bergantung kepada kecekapan pengurusan sekolah. Pengurusan sekolah yang cekap dan budaya maju bukan sahaja bergantung kepada kepimpinan pengetua semata-mata, malah ia juga menuntut ke arah meluaskan penyertaan dan penglibatan semua guru dalam pengurusan sekolah. Justeru itu, pemilihan calon pengetua perlu di buat dengan

lebih teliti dan telus supaya yang terpilih dapat menjalankan tugas dengan lebih berkesan. Sistem terbuka yang memberi peluang kepada semua guru yang layak berasaskan senioriti dan merit berasaskan Laporan Penilaian Prestasi Tahunan (LNPT) semata-mata perlu dikaji dan difikirkan semula. Calon pengetua yang dipilih berasaskan kompetensi, kecekapan dan pengalaman akan mengurus sekolah dengan lebih yakin dan sistematik, serta bersedia menghadapi pelbagai tuntutan dan cabaran bagi mencapai kecemerlangan dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah. Di samping mempunyai minat dan kecenderungan sebagai pentadbir dan pengurus, pengetua juga perlu mempunyai kelayakan profesional dalam bidang pengurusan dan pentadbiran pendidikan.

Dicadangkan supaya kajian-kajian yang akan datang mengkaji aspek-aspek berikut sebagai usaha ke arah mempertingkatkan penyelidikan dan pembangunan di Malaysia terutamanya mengenai amalan komunikasi, kepuasan kerja dan pemboleh ubah-pemboleh ubah lain yang dapat membantu dalam urusan pembangunan dan pengurusan sumber manusia yang lebih cekap dan efisien di jabatan masing-masing. Dapatan kajian ini mengesahkan kajian terdahulu dan beberapa andaian awal terhadap amalan komunikasi pengetua. Bagaimanapun terdapat dapatan yang memerlukan kajian lanjutan untuk mengesahkan dan mencari faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhinya. Antara kajian lanjutan yang wajar dilakukan adalah seperti di bawah.

Kajian lanjut terhadap aspek komunikasi pengetua dan kepuasan kerja guru perlu dibuat lebih menyeluruh dan tidak di peringkat daerah sahaja. Jika boleh, kajian perlu diperluaskan sekurang-kurangnya di peringkat negeri. Dengan bertambahnya bilangan sampel dan luas kawasan yang dikaji, maka keputusan yang diperolehi akan lebih bermakna dan mudah untuk digeneralisasikan. Selain itu, kajian lanjut untuk membandingkan kepuasan kerja guru di sekolah rendah dan sekolah menengah mengikut faktor-faktor yang dikaji dalam kajian ini perlu dijalankan. Selain itu soal selidik, alat kajian perlu ditambah dengan temu bual dengan responden. Dengan cara ini alat kajian yang lebih terperinci akan dapat diperolehi. Ini akan dapat mengatasi masalah ketidakfahaman responden terhadap kenyataan item soal selidik.

Kajian ini hanya meninjau empat elemen komunikasi pengetua berdasarkan borang soal selidik *Sepervisory Communication Scales* oleh Huseman (1980) dan indeks *Kepuasan Kerja Brayfield dan Rothe* (1951) yang mengukur amalan komunikasi pengetua dan kepuasan kerja guru. Pengkaji percaya terdapat pelbagai struktur, pola, gaya dan jenis komunikasi lain yang diamalkan pengetua di sekolah masing-masing. Oleh itu dicadangkan kajian-kajian akan datang meliputi aspek-aspek seperti struktur atau arah aliran komunikasi, gaya, pola dan elemen komunikasi lain dengan penggunaan instrumen kajian yang berbeza supaya dapatan kajian yang lebih menyeluruh dan bermakna diperolehi.

Dapatan kajian yang menunjukkan dua elemen komunikasi yang diamalkan oleh pengetua memberi sumbangan yang bermakna kepada kepuasan kerja guru. Kajian lanjutan harus dijalankan untuk mengesahkan dapatan kajian ini supaya elemen komunikasi ini boleh dicadangkan untuk diamalkan dalam kalangan pengetua semasa mentadbir dan mengurus sekolah masing-masing. Kajian ini juga hanya menggunakan kaedah penyelidikan kuantitatif. Oleh itu, disarankan agar kajian lain menggabungkan kaedah penyelidikan kuantitatif dan kualitatif untuk menjadikan kajian lebih bersifat empirikal.

Dapatan kajian ini tidak meliputi pandangan semua warga sekolah, tetapi hanya meninjau pandangan guru-guru terlatih. Oleh itu, dicadangkan agar kajian lain turut menilai dari perspektif staf sokongan bukan guru kerana mereka juga merupakan sebahagian daripada

warga sekolah. Banyak lagi bidang-bidang kajian yang boleh dilakukan sebagai usaha berterusan untuk bukan sahaja mempertingkatkan penyelidikan dan pembangunan dalam negara malahan untuk mewujudkan budaya pembelajaran berterusan atau *life-long learning* dalam kalangan pendudukan Malaysia sebagai menangani perubahan pesat yang berlaku di persekitaran dan untuk sentiasa kekal relevan dalam era globalisasi dalam apa jua bidang.

Kesimpulan

Kecekapan pengetua mempelbagaikan elemen komunikasi dalam pelbagai situasi dan keperluan guru, memberi gambaran bahawa pengetua perlu bijak, kreatif serta inovatif dalam mengurus dan mentadbir sekolah. Setiap elemen komunikasi mempunyai peranan, fungsi dan pengaruh yang tersendiri dalam menggerakkan, memotivasikan, mendorong serta menjadikan guru lebih berfokus, berfungsi dan bertanggungjawab kepada sekolah. Justeru itu, persekitaran sebegini menuntut kesanggupan, kebijaksanaan, kebolehan serta kemahiran berkomunikasi yang tinggi dalam kalangan guru malah juga bertujuan mengelakkan konflik yang boleh menjejaskan peranan dan fungsi sekolah sebagai wadah untuk melahirkan pelajar yang cemerlang dalam semua aspek dan bidang.

Rujukan

- Azwifarwi, A.K. (2012). Exploring teachers' perceptions of distributed leadership practices in selected secondary schools within Gauteng province. University of Johannesburg, SouthAfrica.
- Abdul Aziz Md. Noor. (2003). An investigation into the headship training programme for aspiring primary school headteachers. PhD Dissertation, University of Bristol.
- Abd Halim Hassan. (1994). Komunikasi dalam pengurusan pendidikan. Kuala Lumpur: Percetakan Sentosa Sdn Bhd.
- Jainabee, L.S., & Md Kassim. (2005). Budaya organisasi dan kepuasan kerja di maktab perguruan Malaysia. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Johansson, C., Miller, V.D., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 147-165.
- Koay Yih Peng. (2000). Iklim organisasi: Hubungannya dengan komunikasi dan kepuasan kerja. Latihan Ilmiah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kerlinger, F.N. (1973). *Foundations of behavioral research*. 2nd ed. New York: Rinehart and Wilson.
- Law Huong Mei. (2004). Hubungan gaya komunikasi pengetua dengan kepuasan kerja guru. *Jurnal Pendidikan*, 29, 93-104.
- Le Fevre, D.M., & Robinson, V.M.J. (2014). The interpersonal challenges of instructional leadership: principals' effectiveness in conversations about performance issues. *Educational Administration Quarterly*, 51(1), 58-95.
- Lesswell, H. (1948). *The Structure and Function of Communication in Society*. Dlm. L. Bryson. *The Communication of Ideas*. 143-150. New York: Harper dan Row.
- Mansor Abd. Aziz. (2001). Persepsi pengetua dan guru penolong kanan terhadap pengupayaan dalam pengurusan sekolah. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Muhammad Faizal A. Ghani. (2013). The practices of Professional Learning Communities: A Development Country of Excellent School Leader's Perspectives. *Journal of urriculum and Teaching*, 1(3), 10-27.
- Mohd Khadri Fazil Rahman. (2003). Gaya komunikasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan bekerja pensyarah di maktab perguruan. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.

- Mohd Yusri Ibrahim, Che Hasniza Che Noh, & Siti Zaimah Ibrahim. (2013). Model of e-leadership, intra-team communication and job satisfaction among school leaders in Malaysia. *International Conference on Education & Educational Psychology*, 2, 94-109.
- Myers, C. (1964). *Education, Manpower and Economic Growth: Strategies of Human Resource Development*. New York: McGraw-Hill.
- Nik Azrieman. (2007). "Pengenalan Komunikasi Organisasi" dlm. Che Su Mustaffa (pngr). (2007) *Pengantar Komunikasi*, Kuala Lumpur: Pearson Prentice Hall.
- Robinson, V.M.J. (2017). How leaders communicate their vulnerability: implications for trust building. *International Journal of Educational Management*, 31(2), 221- 235.
- Rogers, E.M. (1976). "Where we are in understanding the diffusion of innovations," in W. Schrammand D. Lerner (eds.) *Communication and Change in the Developing Countries: Ten Years After*. Honolulu: Univ. of Hawaii/East-West Center Press.
- Rogers, E.M., & Rogers, R.A. (1976). *Communication in organizations*. London: Free Press.
- Mohd Nazrul & Aida Hanim (2018). Gaya komunikasi guru besar dan hubungannya terhadap kepuasan kerja guru sekolah rendah zon semenyih daerah hulu langat. *Selangor Humaniora Review*, eISSN 2672-7463.